

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN  
PENGAWASAN BIAYA  
(STUDI KASUS PT RANTAU BAIS SAWIT FAMILI  
PEKANBARU)**

**SKRIPSI**

***DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT UNTUK MENGIKUTI UJIAN CONFREHENSIP  
SARJANA LENGKAP PADA FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL DI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU***



Disusun oleh :

**DEPIS SRIYANTI**

**10473026162**

**PROGRAM S1**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM  
PEKANBARU**

**2010**

**ABSTRAK**  
**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN**  
**PENGAWASAN BIAYA PADA PT. RANTAU BAIS SAWIT FAMILI**

OLEH : DEPIS SRIYANTI

*Penelitian ini dilakukan di PT. Rantau Bais Sawit Famili beralamat di Jalan Harapan Raya Pekanbaru. PT. Rantau Bais Sawit Famili bergerak dibidang kontraktor ( pemborongan jalan ). PT. Rantau Bais Sawit Famili Pekanbaru membuat anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan dalam menjalankan operasional perusahaannya.*

*Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran yang disusun oleh PT. Rantau Bais Sawit Famili telah berperan secara efektif sebagai alat perencanaan dan alat pengawasan.*

*Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara dan dokumentasi. Wawancara yaitu penulis mengadakan Tanya jawab secara langsung dengan bagian keuangan perusahaan mengenai kegiatan perusahaan dan pelaksanaan anggaran pada perusahaan tersebut. Sedangkan dokumentasi berupa dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan, seperti: data anggaran.*

*Hasil penelitian yang penulis lakukan pada PT. Rantau Bais Sawit Famili penulis menemukan beberapa masalah yaitu, dalam penyusunan anggaran hanya melibatkan bagian keuangan dan bagian perencanaan saja tanpa melibatkan semua kepala bagian, dan beban perjalanan dinas, beban administrasi dan umum, beban foto copi dan cetakan serta biaya tak terduga terdapat penyimpangan yang cukup besar diakibatkan karena perusahaan belum memperhatikan biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan, serta masalah reward system pada perusahaan.*

*Kesimpulan dari penelitian yang penulis lakukan adalah bahwa dalam proses penyusunan anggaran, perusahaan belum menerapkan pendekatan anggaran partisipatif, dimana tiap-tiap bagian yang ada di perusahaan tidak membuat anggaran untuk bagiannya dan kepala bagian tidak diikuti sertakan dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penilaian kinerja PT. Rantau Bais Sawit Famili belum menerapkan system reward control.*

## DAFTAR ISI

### ABSTRAKSI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vi
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
D. Metode Penelitian .....	8
E. Sistematika Penulisan .....	10
BAB II   TELAAH PUSTAKA .....	11
A. Pengertian Anggaran.....	11
B. Fungsi Anggaran.....	14
C. Jenis-jenis Anggaran .....	20
D. Isi Anggaran .....	26
E. Proses Penyusunan Anggaran .....	27
F. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran .....	28
G. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Biaya .....	29
H. Revisi Anggaran.....	34
I. Anggaran Dalam Pandangan Islam.....	36

BAB III	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	41
	A. Sejarah Singkat Perusahaan .....	41
	B. Struktur Organisasi Perusahaan .....	42
	C. Aktivitas Perusahaan .....	47
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	48
	A. Anggaran Sebagai Perencanaan .....	48
	B. Anggaran Sebagai alat Pengawasan.....	52
	C. Penilaian Kinerja .....	57
	D. Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan...	58
BAB V	PENUTUP .....	59
	A. Kesimpulan .....	59
	B. Saran.....	60

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Di dalam suatu perusahaan, salah satu alat yang digunakan oleh manajemen untuk memenuhi kebutuhan akan informasi dapat dipakai untuk melaksanakan fungsi perencanaan dan pengawasan. Apabila suatu perusahaan tidak mempunyai anggaran maka perusahaan tersebut tidak mempunyai kepastian dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

Anggaran merupakan suatu pernyataan tertulis yang mencerminkan sasaran, tujuan, dan kebijaksanaan yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan pada umumnya dan untuk tiap-tiap bagian didalam perusahaan yang dibuat dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan dengan nilai satuan uang serta berlaku untuk masa yang akan datang, selain itu juga merupakan salah satu bentuk informasi rasional sebagai alat bantu manajemen untuk mengambil keputusan.

Penyusunan anggaran bertujuan adalah untuk menyusun perencanaan kegiatan yang menguntungkan bagi perusahaan dimasa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan ini anggaran harus mampu memenuhi fungsinya sebagai alat perencanaan (*tool of planning*) dan sebagai alat pengawasan (*tool of control*) dan haruslah disusun secara menyeluruh agar memberikan manfaat yang berarti bagi pelaksanaan operasional perusahaan.

Perencanaan perusahaan yang tercantum dalam anggaran mengharuskan manajemen perusahaan untuk mengambil langkah-langkah dan strategi yang tepat. Penyajian anggaran berisi tentang penjualan, pendapatan, biaya dan rugi laba yang tersusun dengan baik. Hal ini merupakan suatu yang sangat penting bagi terlaksananya fungsi perencanaan dan pengawasan yang efektif dan efisien.

Sebagai alat perencanaan, anggaran disusun dengan mengadakan penelitian dan analisa secara mendalam, agar alat ini benar-benar bisa digunakan sebagai pedoman dan alat ukur dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penyusunan anggaran (*budget*) berdasarkan pada taksiran-taksiran data yang dapat dipertanggungjawabkan dengan melihat kondisi yang akan datang dan aktivitas perusahaan sehingga dapat diperoleh rencana yang efektif atau baik. Dalam penelitian data yang diperlukan harus menurut cara yang terus-menerus dan disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terdapat dalam kebijaksanaan pemerintah.

Sebagai alat pengawasan, anggaran merupakan tolak ukur untuk menilai efisiensi dan prestasi kerja. Fungsi pengawasan ini dapat dilakukan dengan adanya evaluasi secara periodik terhadap anggaran tahun berjalan. Tujuan dari evaluasi secara periodik ini adalah untuk menilai apakah kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan dan juga untuk mencari penyebab dan melakukan koreksi bila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran. Evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran dapat dilakukan dengan melakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasi. Dari perbandingan ini akan diperoleh satu angka selisih yang disebut *variance*.

Selanjutnya *variance* (penyimpangan) ini akan dianalisa apakah bersifat menguntungkan (*favorable*), merugikan (*unfavorable*) dan cocok atau sesuai antara anggaran dengan realisasi. Namun analisa *variance* hanya sebagai indikator untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari pelaksanaan anggaran. Sedangkan sasaran akhir dari evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran adalah untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan tindak lanjut yang bisa dilakukan oleh manajemen untuk mengatasi penyimpangan tersebut.

Secara teoritis penyebab terjadinya penyimpangan ( *variance*) ini terbagi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Apabila faktor tersebut berasal dari internal perusahaan maka *follow up* yang dapat dilakukan bisa berupa pemberian insentif atau bonus, sanksi, promosi dan sebagainya.

Sebaliknya apabila faktor tersebut berasal dari *eksternal* perusahaan, dimana perusahaan tidak bisa mengendalikannya. maka *follow up* yang dapat dilakukan adalah revisi anggaran tersebut. Revisi anggaran dapat dilakukan karena penyimpangan tersebut terjadi akibat kesalahan *budget*. Kesalahan *budget* ini dapat terjadi karena penetapan asumsi yang tidak benar dan atau terjadi perubahan asumsi yang telah ditetapkan. Jadi revisi anggaran timbul setelah dilaksanakan fungsi pengawasan.

Untuk mencapai anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan, maka anggaran harus memenuhi beberapa syarat yaitu: penyusunan anggaran memerlukan partisipasi dari para manajer pusat pertanggungjawaban

adanya organisasi anggaran, serta penyusunan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

PT. Rantau Bais Sawit Famili merupakan perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor, pemborongan pembangunan dan lain-lain. untuk mempertahankan usahanya PT. Rantau Bais Sawit Famili menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya bagi seluruh usaha yang dimilikinya.

Didalam penyusunan anggarannya, PT. Rantau Bais Sawit Famili menggunakan estimasi yang didasarkan kepada realisasi dari anggaran tahun sebelumnya serta estimasi terhadap perubahan-perubahan yang akan datang. Dengan estimasi perusahaan akan cenderung memandang untuk masa yang akan datang, sehingga dalam pelaksanaannya perusahaan tinggal berpegang pada rencana yang telah disusun.

Dalam prosedur penyusunan anggaran PT. Rantau Bais Sawit Famili tidak menggunakan azas partisipasi dimana perusahaan tidak melibatkan unit/bagian terkait dalam penyusunan anggaran perusahaan.

Didalam proses penetapan kertas kerja menjadi rencana kegiatan anggaran perusahaan (RKAP) bagian anggaran tidak lagi meminta pendapat atau penjelasan terhadap data yang ada dalam kertas kerja. Dalam hal ini kertas kerja tersebut langsung ditetapkan sebagai RKAP dan ini berarti tidak ada partisipasi dalam proses penetapan anggaran. dimana dalam penyusunan anggaran tidak melibatkan semua unsur, hanya dibuat oleh bagian keuangannya saja. Selanjutnya RKAP disetujui oleh pimpinan perusahaan untuk kemudian diserahkan kepada masing-masing bagian.



Anggaran biaya yang dibuat oleh perusahaan merupakan anggaran untuk satu tahun yang disusun berdasarkan pengalaman-pengalaman akan biaya-biaya yang dikorbankan tahun sebelumnya. Selain itu biaya-biaya tersebut tidak dikelompokkan antara biaya tetap dan biaya variabel.

Dari sini dapat diketahui bahwa anggaran biaya yang disusun oleh perusahaan bersifat tetap (*fixed Budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan satu tingkat kegiatan (*one level activity*) yang akan direncanakan akan dicapai dalam jangka waktu tertentu. Anggaran yang bersifat tetap ini tidak dapat digunakan secara efektif jika terjadi penyimpangan yang signifikan antara hasil aktual dengan anggaran yang ditetapkan. Hal ini disebabkan karena penyusunan anggaran tidak disesuaikan dengan aktual.

Pengawasan yang dilakukan oleh manajemen adalah dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Untuk menunjang pelaksanaan pengawasan maka setiap kepala bagian yang ada wajib membuat laporan pelaksanaan anggaran pada bagian yang dipimpinnya. Namun laporan ini hanya memuat jumlah anggaran, jumlah realisasi, serta jumlah penyimpangan yang terjadi, tanpa dilakukan analisa varians secara cermat dan mendalam, serta tidak mengungkapkan faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan. Adapun biaya penyimpangan yang terjadi di dalam perusahaan ini secara garis besar dapat dilihat pada tabel I.1 dibawah ini.

**Tabel I.1:PT. Rantau Sawit Famili Anggaran dan Realisi Biaya Tahun 2007**

Nama Perkiraan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Rupiah	%
Beban Perjalanan Dinas	8.500.000	10.500.000	(2.000.000)	(23,53)
Beban ADM & Umum	10.000.000	14.329.250	(4.329.250)	(43,29)
Beban Fotocopi Cetakan	4.030.000	5.050.600	(1.020.600)	(25,33)
Biaya Tak Terduga	5.750.000	7.245.000	(1.495.000)	(26,00)
Total	28.280.000	37.124.850	(8.844.850)	(31,28)

Sumber PT.Rantau Bais Sawit Famili

Adapun penyimpangan tersebut terjadi pada biaya perjalanan dinas yang realisasinya Rp.10.500.000.- sedangkan anggarannya sebesar Rp.8.500.000.- sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.2.000.000.- atau 23,53 %, selain itu penyimpangan juga terjadi pada biaya adm & umum dimana realisasinya sebesar Rp. 14.329.250.- sedangkan anggarannya sebesar Rp.10.000.000.- sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp4.329.250.- atau sebesar 43,29 %. Penyimpangan juga terjadi pada biaya fotocopy dan cetakan yang realisasi sebesar Rp.5.050.600.- sedangkan anggarannya sebesar Rp.4.030.000.- terjadi penyimpangan sebesar Rp 1.020.600 atau sebesar 25,33%, penyimpangan juga terjadi pada biaya penyusutan aktiva tetap yang anggarannya sebesar Rp.5.750.000- sedangkan realisasi anggaran tersebut sebesar Rp.7.245.000, sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.1.429.000 atau sebesar 26,00 %.

Dilihat dari segi struktur organisasi tidak terlihat jelas adanya komite anggaran yang secara khusus bertugas menangani proses penyusunan anggaran. Sehingga dengan tidak dibentuknya komite anggaran maka dapat mengurangi peran anggaran sebagai alat untuk mengambil keputusan dan tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi manajer khususnya dan perusahaan pada umumnya. Hal ini juga mempengaruhi salah satu dari faktor internal yaitu dalam penerapan *reward system*. seharusnya perusahaan memberikan bonus terhadap pelaksana anggaran yang berhasil mencapai anggarannya yang telah ditetapkan dan memberikan teguran atau sanksi apabila melakukan kesalahan.

Dari permasalahan yang ada dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran pada PT. Rantau Bais Sawit Famili, maka penulis tertarik untuk menulis dan membahas lebih lanjut peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan dalam perusahaan yang bersangkutan. Untuk itu penulis tertarik untuk memilih judul:

**“ Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Biaya Pada PT. Rantau Bais Sawit Famili Pekanbaru”.**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis mencoba merumuskan masalah yaitu :

“Apakah Anggaran pada PT. Rantau Bais Sawit Famili telah dapat berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan”

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

“ Untuk mengetahui apakah anggaran pada PT. Rantau Bais Sawit Famili telah dapat berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan”

#### **2. Manfaat Penelitian**

Adapun yang menjadi mamfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menambah wawasan penulis mengenai anggaran dalam suatu perusahaan
- b. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam melakukan perencanaan dan pengawasan, serta membuat kebijaksanaan yang akan diterapkan pada masa yang akan datang
- c. Sebagai alat referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya menyangkut masalah penganggaran

### **D. Metode Penelitian**

#### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Rantau Bais Sawit Famili yang berlokasi jalan Harapan Raya Peknbaru.

#### **2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan adalah :

- a). Data Primer Yaitu data yang diperoleh langsung dilapangan seperti proses penyusunan anggaran diperoleh dari bagian keuangan.
- b). Data Sekunder Yaitu data yang diolah perusahaan yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti seperti sejarah perusahaan, struktur orgnisasi perusahaan, data anggara, dan realisasi biaya yang diperoleh dari bagian keuangan.

### 3. Teknik Pengumpulan data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah teknik wawancara dengan bagian-bagian tertentu untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini seperti proses penyusunan anggaran, data sekunder dan data yang diperlukan dalam proses penyusunan anggaran yang bersangkutan.

### 4. Analisis Data

Setelah data relevan dikumpiulkan, lalu dilakukan analisis penerapan anggran terhadap perencanaan dan pengawasan biaya. Dalam penyusunan pembahasan laporan penelitian penulis menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif Yaitu membandingkan antara praktek dengan teori-teori yang ada, kemudian ditarik suatu kesimpulan untuk disajikan dalam bentuk laporan penelitian.

### **E. Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan skripsi ini penulis membagi kedalam (lima) bab, antara lain sebagai berikut:

- BAB I** : Bab ini merupakan bab pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika penulisan.
- BAB II** : Bab ini menguraikan tentang pengertian anggaran, jenis-jenis anggaran, manfaat dan keterbatasan anggaran, laporan anggaran yang berhubungan dengan akuntansi periode anggaran, prosedur penyusunan anggaran, anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan dan revisi anggaran.
- BAB III** : Pada bab ini menguraikan tentang gambaran umum perusahaan yang berisikan sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan.
- BAB IV** : Bab ini berisikan hasil penelitian dan pembahasan yang akan mengevaluasi anggaran yang dibuat oleh perusahaan.
- BAB V** : bab ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran berdasarkan uraian-uraian yang sebelumnya.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah perencanaan atas penerimaan dan pengeluaran yang menggambarkan kondisi riil sebagai akibat dari pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan acuan atau rencana yang menunjukkan bagaimana sumber daya diperoleh dan dialokasikan selama periode waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Kusnadi dkk ( 1999 : 40 ) yang dimaksud dengan anggaran adalah estimasi atas penerimaan yang akan diterima dan pengeluaran (biaya) yang akan dikeluarkan terhadap aktivitas yang akan dikerjakan dimasa akan datang oleh suatu organisasi.

Menurut Bodnar dan Hopwood ( 2000:179) anggaran adalah pengendalian yang dibuat untuk perencanaan keuangan dan atau jumlah sumber daya yang diotorisasi yang dapat digunakan oleh sub unit dalam menjalankan fungsi-fungsinya.

Anggaran merupakan pijakan atau pedoman dasar yang harus dilaksanakan oleh setiap orang dalam setiap organisasi atau setiap lembaga yang terikat sesuai dengan batas maksimum yang diinginkan yang sesuai dengan anggaran yang diterima. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan kondisi yang sesungguhnya terhadap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan selama periode berdasarkan ketentuan organisasi serta aturan-aturan yang berlaku dan berkaitan. Berarti dalam penyusunan

anggaran harus melihat sisi penerimaan anggaran serta sisi pengeluaran anggaran tersebut, sehingga anggaran yang dibuat untuk sisi pengeluaran tidak melebihi sisi penerimaan anggaran. Anggaran yang di buat atau yang tersedia dalam setiap pos atau unit merupakan batas tertinggi pengeluaran, oleh karenanya tidak dibenarkan melaksanakan program atau kegiatan yang melebihi batas anggaran tersebut dan harus sesuai dengan penerimaan anggaran atau pengeluaran anggaran tidak boleh melebihi penerimaan anggaran.

Defenisi anggaran yang lain adalah:

*Budgets are a key komponen of the organization's planning and control system, providing the mechanism to translete organizational goals into financial terms* (Watters, 2001: 240)

Ada beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian anggaran yaitu sebagai berikut :

- a) Menurut M Munadar (2001 : 714) , anggaran ( *Budgeting* ) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit ( kesatuan ) moneter dan berlaku untuk jangka waktu ( ( periode ) tertentu yang akan datang.
- b) Menurut Edi Herman (2006 : 8), anggaran merupakan penetapan tujuan tahunan (annual objectivitas) yang dinyatakan dalam satuan kuatitatif dan dan nilai moneter, untuk periode operasi satu tahun yang akan dating.
- c) Menurut Ellen Cristina, M. Faud, Sugiarto, Edy Sukarno (2002 : 48) anggaran ( *budgeting* ) adalah merupakan suatu rencana yang disusun suatu sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu ( periode ) tertentu dimasa yang akan dating.
- d) Menurut Lukman Syamsudin (2008 : 146) Anggaran kas memungkinkan untuk mengetahui atau merencanakan kebutuhan-kebutuhan modal jangka



pendek, biasanya dalam hal ini ditekankan pada berapa surplus kas atau berapa kekurangan kas pada periode-periode tertentu..

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan hal penting yang terkandung dalam pengertian anggaran adalah :

- a. Anggaran harus bersifat formal artinya anggaran disusun berdasarkan program-program yang telah ditetapkan dan sungguh-sungguh didalam suatu bentuk data yang memberikan informasi kepada pemakainya.
- b. Anggaran harus bersifat sistematis, yaitu bahwa anggaran tersebut disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
- c. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggungjawab untuk mengambil suatu keputusan sehingga sangat diharapkan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan beberapa asumsi.
- d. Bahwa keputusan yang diambil oleh manajer merupakan pelaksanaan fungsi manajemen dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan sehingga anggaran bisa digunakan oleh manajer dalam membantu pencapaian fungsi tersebut.

Anggaran pemerintah dalam hal ini pemerintah daerah lebih dikenal dengan anggaran publik. Hal ini berkaitan dari penerimaan anggaran yang berasal publik dan juga pengeluaran atau penggunaan anggaran juga harus dimanfaatkan oleh publik sepenuhnya.

Menurut Mardiasmo ( 2004 : 62 ) anggaran publik merupakan suatu rencana financial yang menyatakan: berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat (pengeluaran), serta berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan).

Secara khususnya pelaksanaan anggaran belanja diatur dalam undang-undang Republik Indonesia antara lain di dalam UU RI Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara Pasal 1 ayat (16) dan Pasal 16 ayat (4).

Definisi diatas menjelaskan anggaran public merupakan gambaran terhadap pengeluaran yang dilakukan pemerintah dalam melaksanakan program atau kegiatan serta penerimaan pemerintah dari berbagai sektor yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka.

## **B. Fungsi Anggaran**

Kegunaan anggaran secara umum memberi arahan atas kegiatan atau aktivitas yang akan dikerjakan sehingga kegiatan yang dilakukan akan menjadi terarah kepada tujuan yang dikehendak. Selain itu anggaran juga dapat berfungsi untuk melihat efektifitas dan efisiensi penggunaannya dilihat dari sisi penerimaan anggaran dan penggunaannya (pengeluaran) tidak melebihi penerimaan anggaran itu sendiri.

Menurut Mulyadi (2001 : 502) fungsi anggaran adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas.

4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Kusnadi dkk (1999 : 40 – 41) kegunaan anggaran secara umum :

1. Membantu arah atas kegiatan atau aktifitas yang akan dikerjakan sehingga kegiatan yang dilakukan akan menjadi terarah kepada tujuan yang akan dikehendak.
2. Akan menjadilat koordinasi antar bagian melaksanakan kegiatan
3. Anggaran akan mendapatkan mengharmonisasikan atau mengsinkronkn antar bagian yang ada dalam organisasi.
4. Anggaran akan dapat membatasi kegiatan atau aktifitas hanya pada yang penting dan perlu. Hal-hal yang dipandang kurang penting akan dapat dihindari atau ditanggihkan sebab setiap aktifitas pasti memerlukan dana (uang), sedangkan anggaran telah membatasi besaran dana (kas) untuk setiap aktifitas yang diperlukan.
5. Anggaran dapat dijadikan alat pengawasan organisasi. Dengan adanya anggaran maka setiap penyimpangan yang ada akan lebih mudah diukur sehingga berbagai tindakan perbaikan dapat diambil.
6. Penggunaan metode, alat, tenaga kerja semakin efektif dan efisien sehingga kinerja organisasi akan semakin baik terarah sesuai dengan prinsip efektivitas dan efisiensi.
7. Menurut semua pihak yang ada di dalam organisasi, baik dari pimpinan puncak sampai kepada tengah pelaksanaan untuk sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran.

Menurut Mulyadi dan Setyawan ( 2001:589) fungsi anggaran dalam manajemen tradisional adalah:

1. Sebagai alat perencanaan
2. Sebagai alat pengendalian

## 1. Sebagai Alat Perencanaan

Anggaran (*budgeting*) merupakan bagian terpenting dari keseluruhan proses yang ada dalam perencanaan dan pengawasan. Perencanaan dapat di gambarkan sebagai kerangka kerja pimpinan eksekutif untuk mengantisipasi kejadian dimasa yang akan datang.

Pengertian perencanaan menurut Handoko (2003 :77) adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang akan dilaksanakan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.

Sedangkan menurut Nafarin M. (2000 : 56) perencanaan adalah Tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Dari kesimpulan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan merupakan suatu langkah awal didalam mengambil suatu tindakan atau suatu keputusan akhir dari kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran kas merupakan bagian perencanaan dalam perusahaan.

Perencanaan anggaran sangat penting bagi setiap organisasi sangat penting bagi setiap organisasi untuk mengantisipasi keadaan dimasa yang akan datang. Bagi setiap organisasi perencanaan anggaran berbeda-beda tergantung pada tingkat ketidakpastian dan kestabilan lingkungan yang mempengaruhinya. Semakin tinggi tingkat ketidakpastian dan ketidakstabilan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi, maka diperlukan sistem perencanaan anggaran yang akan digunakan dengan sistem yang semakin kompleks dan canggih.

Menurut Indra Bastian (2001:154) perencanaan berdasarkan penggolongannya terbagi atas :

- a. Perencanaan jangka pendek, rencana yang dibuat biasanya hingga satu tahun kedepan.
- b. Perencanaan jangka menengah, rencana yang dibuat biasanya satu hingga lima tahun kedepan.
- c. Perencanaan jangka panjang, rencana yang dibuat biasanya berjangka waktu lima tahun atau lebih kedepan.

Perencanaan dilakukan berdasarkan alokasi anggaran dan jangka waktu sesuai dengan organisasi dan peraturan-peraturan yang berlaku. Perencanaan harus memuat beberapa hal, program atau kegiatan yang akan dibuat, jangka waktu pelaksanaan program atau kegiatan serta alokasi biaya untuk pelaksanaan program atau kegiatan sesuai dengan yang telah dianggarkan.

Mulyadi dan Setyawan ( 2001:527) mengatakan anggaran merupakan irisan tahunan berbagai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dalam tahun anggaran tertentu. Kumpulan berbagai kegiatan yang dicantumkan dalam berbagai program, yang akan dilaksanakan dalam tahun tertentu merupakan rencana kegiatan yang dimasukkan dalam anggaran.

Anggaran yang akan di buat harus direncanakan sebaik mungkin, sehingga apa yang menjadi tujuan serta sasaran yang akan dicapai dapat terealisasi. Hal ini juga berlaku terhadap anggaran publik, yang mana anggaran tersebut harus menyentuh kepada publik dan bermamfaat bagi pemerintah. Tercapai tidaknya tujuan dan sasaran yang ingin di laksanakan tergantung sejauh mana perencanaan yang telah

dibuat sesuai dengan visi dan misi program serta anggaran untuk melaksanakan setiap program atau kegiatan.

Lemahnya perencanaan anggaran pada akhirnya akan memunculkan kemungkinan *underfinancing* atau *overfinancing*, yang semua itu mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektifitas unit kerja dalam pemerintahan daerah. Dalam kondisi seperti ini banyak pelayanan public yang di jalankan secara tidak efisien dan atau kurang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan publik.

## **2. Sebagai alat Pengawasan**

Pengawasan merupakan proses timbal balik dari kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi kinerja, mengukur pencapaian perencanaan dan tujuan serta penyimpangan dari kebijakan yang telah di tetapkan.

Menurut Kusnadi dkk ( 1999:53 ) karena pengawasan anggaran tidak menutup kemungkinan berbeda dengan anggaran, maka pelaksanaan anggaran perlu di awasi. Tujuan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran adalah untuk melihat apakah pelaksanaan anggaran berjalan sesuai dengan anggaran yang telah berjalan sesuai dengan rencana apa yang telah di setujui.

Berdasarkan Modul tehnik Penganggaran Keuangan (2000:9) untuk menghasilkan sistem pengawasan dan pengendalian yang efektif maka ada beberapa faktor yang harus di perhatikan :

1. Desain sistem pengendalian tergantung pada karakteristik lingkungan.

2. Perlunya peta untuk menggambarkan kondisi lingkungan yang di hadapi suatu lembaga dinamakan paradikma.
3. Sistem terdiri dari struktur dan proses
4. Adanya kompetensi dalam menjalankan system pengendalian

Mardiasmo ( 2004: 58 ) mengatakan, pengendalian menejeman melalui mekanisme penting untuk pemotivasi manejer untuk mencapai tujuan organisasi. system penilaian kinerja ilakukan engan cara menciptakan mekanisme *reward* and *punishment*. Sistem pemberian penghargaan dan hukuman digunakan sebagai pendorong bagi pencapaian strategi. Sistem penilaian kinerja dan mekanisme *reward* dan *punishment* harus didukung dengan menejemen kompensasi yang memadai. Manejeman kompensasi merupakan

Pengawasan harus dilaksanakan secara kontinue atau terus-menerus baik dalam proses penyusunan anggaran ataupun pada pelaksanaan anggaran, sehingga anggaran yang telah disusun terealisasi dan meminimalkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan. Pengawasan penggunaan anggaran harus melihat sejauh mana kondisi lingkungan, paradigma, bagaimana struktur dan proses serta kompetensi dalam melakukan pengendalian.

Pengawasan terhadap tindakan tertentu dirancang untuk mendorong agar personil melaksanakan perilaku yang diharapkan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan mencegah agar personal tidak melakukan tindakan yang tidak di harapkan. Pengawasan terhadap *output* dilakukan dengan cara memberikan kewajiban kepada personal untuk mempertanggung jawabkan output yang di hasiktan dari setiap penggunaan yang dilakukan oleh personel tersebut.

Pengendalian dapat berjalan efektif dengan meningkatkan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan penempatan personel yang tepat serta meningkatkan komunikasi terhadap persamaan persepsi tentang visi, misi dan program.

Pengendalian juga dapat dilakukan dengan *feedback control* atau pengendalian umpan balik informasi tentang pelaksanaan tindakan personal terhadap pelaksanaan kegiatan atau program yang telah direncanakan apakah sesuai dengan pelaksanaannya dengan apa yang telah direncanakan apakah sesuai pelaksanaan kegiatan atau program yang telah direncanakan dalam organisasi tersebut. Pengendalian umpan balik juga akan mampu mengawasi setiap tindakan personel dalam organisasi.

### **C. Jenis-Jenis Anggaran**

Menurut Niswoger ( 1999 : 340 ) macam-macam anggaran dibagi kedalam dua kelompok besar yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan dari dua macam anggaran tersebut Niswoger terdiri dari delapan macam anggaran yang biasa terdapat dalam suatu perusahaan atau instansi yaitu :

#### **a). Anggaran Operasional**

##### **1. Anggaran Penjualan**

Anggaran Penjualan biasanya anggaran yang pertama disusun .

Estimasi volume pendapatan dari penjualan dalam satuan uang berfungsi sebagai pondasi pada anggaran-anggaran lainnya bersandar. Volume



penjualan akan mempunyai dampak yang cukup besar terhadap semua faktor yang masuk kedalam penentuan laba operasi.

## 2. Anggaran Produksi

Jumlah unit setiap barang yang diharapkan untuk diproduksi guna memenuhi anggaran penjualan dan persyaratan persediaan ditentukan dalam anggaran produksi. Volume produksi dianggarkan berdasarkan jumlah volume penjualan yang diharapkan dan persediaan akhir tahun yang diinginkan dikurangi persediaan yang diharapkan tersedia pada awal tahun.

## 3. Anggaran Pembelian Bahan-Bahan Langsung

Kebutuhan produksi yang diperlihatkan dalam anggaran produksi digabungkan dengan data kebutuhan bahan langsung, merupakan data bagi anggaran pembelian bahan.

## 4. Anggaran Biaya Overhead

Estimasi biaya overhead yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan produksi disajikan oleh anggaran biaya overhead. Agar dapat dipakai sebagai bagian anggaran utama, anggaran biaya overhead biasanya menyajikan estimasi biaya untuk setiap jenis overhead pabrik.

## 5. Anggaran Harga Pokok Penjualan

Anggaran harga pokok penjualan disusun menggabungkan estimasi kuantitas dan biaya relevan dalam anggaran pembelian bahan, biaya upah

tenaga kerja dan biaya overhead yang dikeluarkan dalam melakukan suatu unit produksi barang dengan tambahan data estimasi persediaan.

#### 6. Anggaran Biaya Operasi

Estimasi biaya penjualan dan biaya umum ditentukan dalam anggaran biaya operasi dalam format seperti halnya anggaran biaya overhead.

#### b). Anggaran Keuangan

##### 1. Anggaran Kas

Anggaran kas adalah anggaran yang menyajikan arus kas masuk dan arus keluar dari kas yang diharapkan untuk satu hari, minggu, bulanan, atau periode yang panjang.

##### 2. Anggaran Neraca

Anggaran neraca menyajikan perincian estimasi kondisi keuangan pada akhir periode anggaran dengan asumsi bahwa semua rencana anggaran kegiatan dan keuangan telah terpenuhi.

Anggaran pembantu proyeksi neraca merinci masing-masing pos yang ada dalam neraca, terutama pos yang berhubungan dengan masalah likuiditas perusahaan. pos-pos ini seperti anggaran kas yang meliputi aliran kas masuk dan keluar. Aliran kas masuk misalnya didapat dari penjualan produk secara tunai, penagihan piutang dan penerimaan lain-lain (bunga, dan lain sebagainya), sedangkan aliran kas keluar

dapat berasal upah tenaga kerja dan macam-macam biaya yang di keluarkan (biaya sewa, biaya listrik, dan lain sebagainya). Selain itu juga pos-pos lainnya yang ada dalam anggaran pembantu neraca bukan hanya anggaran kas, misalnya anggaran piutang, anggaran utang, anggaran penambahan modal dan anggaran penyusutan aktiva.

Sehingga jelas bahwa anggaran operasional memusatkan perhatian pada perhitungan laba rugi dari pada ikhtisar tambahan. Sedangkan anggaran keuangan memusatkan perhatian pada efek terhadap kas, yang ditimbulkan oleh anggaran operasional serta rencana lainnya (seperti pembelian barang modal dan pembayaran hutang-hutang perusahaan).

Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun perusahaan untuk sebagian yang ruang lingkupnya terbatas hanya untuk sebagian (departemen) tertentu dari perusahaan. Ada beberapa alasan yang menyebabkan anggaran parsial, antara lain:

1. Perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk membuat anggaran secara keseluruhan karena tidak adanya skill, sehingga anggaran anggaran dibuat untuk dianggap perlu saja.
2. Tidak tersedia data yang lengkap tentang keseluruhan bagian dalam perusahaan. Penyusunan anggaran tidak mempunyai hubungan yang sangat erat dengan tersedianya data serta ketetapan data.
3. Kekurangan biaya untuk membuat anggaran yang lengkap sehingga disusun sebagian saja.

Dengan berbagai jenis anggaran tersebut, perusahaan dapat memilih jenis dan bentuk anggaran yang diinginkan agar sesuai dengan kegiatan yang dilakukan. Karena anggaran membantu perusahaan dalam proses perencanaan dan pengawasan kegiatan operasional, maka sedapat mungkin hasil yang dicapai itu hendaknya sesuai dengan rencana yang tertuang dalam anggaran.

Dari segi penyusunannya, Supriyono (1999 : 340) mengemukakan bahwa anggaran tahunan tahunan dapat digolongkan menjadi dua yaitu:

1. Anggaran Tetap

Anggaran tetap atau statis adalah anggaran yang penyusunannya hanya didasarkan kepada estimasi satu tingkatan kegiatan yang sifatnya konstan akan dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu yang akan datang. Misalnya persentase dari kapasitas jumlah produk yang dihasilkan selama jangka waktu tertentu.

2. Anggaran fleksibel

Anggaran fleksibel atau anggaran skala turun naik adalah anggaran yang penyusunan didasarkan deret atau seri tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang.

Anggaran tetap merupakan suatu anggaran yang mengelolah rencana kegiatan secara menyeluruh dari suatu perusahaan selama periode tertentu yang disusun berdasarkan pada tingkat kegiatan yang direncanakan akan dicapai selama periode

tertentu misalnya presentase dari kapasitas, anggaran jumlah produk dihasilkan, anggaran jumlah kerja.

Anggaran fleksibel mengandung prinsip yang menunjukkan bahwa untuk setiap tingkatan harus terdapat norma-norma untuk biaya-biaya yang diperlukan dan norma-norma inilah yang menjadi patokan dari pengeluaran-pengeluaran yang seharusnya pada masing-masing tingkat kegiatan. Pada jenis anggaran ini, biaya tetap dan biaya variabel sama-sama turut diperhitungkan. Anggaran biaya tetap jumlah totalnya akan konstan didalam jarak kapasitas tertentu, sedangkan anggaran biaya variabel jumlah totalnya akan berubah sesuai dengan kapasitas produksinya.

Dalam suatu perusahaan penyusunan anggaran selain menggunakan *fixed budget* juga sebaik menyusun flexible budget karena rentang rentang waktu, karena dalam rentang waktu flexible budget berbagai tingkat aktivitas perusahaan.

Langkah-langkah dalam penyusunan flexible budget menurut Supriyono (1999:340) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan relavan range yang dapat diharapkan padarange ini aktivitas akan berfluktuasi selama periode yang akan datang.
2. Menganalisis biaya yang akan dikeluarkan pada range relavan ini, dengan menentukan pola perilaku biaya (*fixed, variable dan mixed*)
3. Memisahkan biaya berdasarkan pola perilakunya, dengan menentukan rumus biaya variable dan biaya campuran.

4. Dengan menggunakan rumus biaya variabel, Flexible budget disusun dengan berbagai tingkat aktivitas sepanjang range relevan.

Sebuah anggaran haruslah menggambarkan asumsi-asumsi manajemen yang berkenaan dengan Simamora ( 2000:615) yaitu :

1. Rencana perekonomian terhadap horizon perencanaan
2. Rencana-rencana untuk menambah, menghapus atau mengganti lini-lini produk.
3. Sifat kompetisi industri.
4. Dampak peraturan-peraturan pemerintah.

Apabila asumsi-asumsi manajemen berubah selama periode anggaran, manajemen haruslah menganalisa imbas perubahan dan memasukkannya dalam evaluasi kinerja berdasarkan hasil aktual.

#### **D. Isi Anggaran**

Sebagaimana telah diuraikan dimuka, suatu *budged* yang baik haruslah mencakup seluruh kegiatan perusahaan, sehingga fungsi – fungsi *budged* ( pedoman kerja, alat pengkoordinasi kerja dan alat pengawasan kerja ) benar – benar berjalan dengan baik pula. Anggaran yang menyeluruh seperti itu dinamakan anggaran komprehensif.

Adapun isi anggaran secara garis besar menurut M. Munadar (2001 : 19-20 ) terdiri dari :

- a. Anggaran taksiran ( *forecasting Budgeting* ), yaitu anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang, serta taksiran-taksiran tentang keadaan atau posisi financial perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang.
- b. Anggaran Variabel ( *budget variable* ), yaitu anggaran yang berisi tentang tingkat perubahan biaya atau tingkat variabelitas biaya.
- c. Matematika pembantu, yaitu analisa matematika yang dipergunakan untuk membuat taksiran-taksiran serta yang digunakan untuk penilaian dalam rangka mengadakan pengawasan kerja.
- d. Laporan anggaran ( *Budget Report* ), yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran.

### **E. Proses Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran dapat dikatakan baik apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut menurut Indra Bastian (2006 : 67) yaitu :

1. Berdasarkan program
2. Berdasarkan pusat pertanggungjawaban, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi.
3. Sebagai alat perencanaan dan pengawasan.
4. Sebagai alat motivasi kinerja pegawai.

Dalam menyusun anggaran perlu adanya kerja sama yang baik antara sesama anggota panitia anggaran, agar diperoleh suatu anggaran yang baik dan yang mampu menghasilkan anggaran yang elavan dan efisien terhadap realisi anggaannya.

Tugas utama dari panitia anggaran, didalam menyusun anggaran menurut Glen A Welsch ( 1999 :126-127 ) adalah sebagai berikut :

1. Menerima dan memeriksa kembalirencana-rencana laba dari pusat tanggung jawab utama dan memberikan anjuran-anjuran yang tepat untuk memperbaikinya.
2. mengajukan keputusan-keputusan atas hal-hal yang penting yang tersangkut dalam rencana laba dimana mungkin terdapat pertentangan atau kekurangan koordinasi antasa sub divisi fungsional perusahaan.
3. Mengajukan perubahan-perubahan untuk memperbaiki proses-proses perencanaan dan pengendalian yang berkaitan dengan program ini.

Proses penyusunan anggaran perlu melibatkan seluruh unsur-unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan dengan alasan karena didalam penyusunan anggaran akan menganalisa kebutuhan masing-masing divisi didalam suatu perusahaan sesuai dengan budged yang dibutuhkan.

#### **F. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran**

Anggaran mempunyai banyak mamfaat dan kegunaan bagi perusahaan, anggaran merupakan alat bantu manajemen. Dan tidak semua perusahaan dapat menyusun anggaran secara lengkap karna penyusunan anggaran memerlukan data informasi yang lengkap dan pengalaman-pengalaman.

##### **1. Keunggulan Anggaran**

Terdapat beberapa keunggulan penyusuna anggaran antara lain menurut

Ellen Chistina (2002 : 18 ) yaitu :

- a. Hasil yang direncanakan dari rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen hasil proyeksi ini menciptakan Speluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
- b. Dalam menyusun anggaran diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermamfaat bagi menejemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
- c. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk baik buruknya suatu diperoleh.
- d. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap menejer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan keewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengawasan pola kerja karyawan dalam menjalankan kegiatan.



- e. Mengingat setiap manajer atau penyelia melibatkan dalam penyusunan anggaran maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (*sense of participation* )

## 2. Kelemahan Anggaran

Menurut Nafarin M. (2003:16) adapun kelemahan anggaran antara lain :

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung mengandung unsur unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun secara lengkap dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggurutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

## **G. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Biaya**

Anggaran sebagai alat perencanaan adalah bagi mana anggaran yang disusun berdasarkan suatu struktur dan suatu klasifikasi tertentu .Hal ini merupakan langkah penting untuk mendapatkan sistem anggaran yang baik.

Menurut Tunggal ( 2003: 50 ) sistem penganggaran menyajikan rencana keuangan komprehensif untuk organisasi, yaitu:

- 1. Anggaran mendesak para manajer untuk membuat rencana.
- 2. Anggaran memberikan informasi sumber daya yang dapat di gunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan

3. Anggaran membantu penggunaan sumber daya dan para pegawai dalam menetapkan tolak ukur yang digunakan untuk evaluasi kinerja selanjutnya.
4. Anggaran meningkatkan komunikasi dan koordinasi .

Kusnadi dkk (1999:53) mengatakan pada tahap perencanaan, semua unsur Organisasi atau lembaga mengajukan usulan mengenai anggaran yang ada di lingkungan masing-masing.

Perencanaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu :

1. Perencanaan jangka panjang (lima tahunan)
2. Perencanaan jangka menengah (tiga tahunan)
3. Perencanaan jangka pendek (satu tahunan)

Menurut Mardiasmo (2004 :64) anggaran merupakan alat perencanaan yang digunakan untuk :

- a. Merumuskan tujuan serta kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan,
- b. Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternative sumber pembiayaannya,
- c. Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun dan
- d. Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

Anggaran merupakan bagian dari salah satu perencanaan dan pengawasan terhadap operasional perusahaan atau suatu instansi yang memberikan gambaran secara detail atas dana yang dibelanjakan untuk membiayai setiap kegiatan operasional suatu instansi yang telah direncanakan. Kemudian pada akhir periode dilakukan analisis atau perbandingan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasi biaya yang terjadi pada periode tersebut, karena dengan membandingkan antara

anggaran dengan realisasi maka akan dapat dilihat apakah perusahaan telah berhasil melaksanakan kegiatan operasinya dan dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh suatu instansi dimasa yang akan datang.

Dalam disiplin anggaran bahwa suatu anggaran dan satuan kerja didalamnya hendaklah menggunakan anggaran secara efisien, tepat guna, dan hasil guna, serta tepat waktu dalam mempertanggung jawabkannya. Anggaran memiliki definisi sebagai suatu perencanaan dalam sebuah perusahaan.

Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengawasan yang penting, artinya karena anggaran memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Alat proyeksi, karena anggaran merupakan suatu rencana, maka anggaran mengandung proyeksi-proyeksi untuk kegiatan dimasa yang akan datang dan merupakan pedoman kerja bagi manajemen.
2. Alat pengukur kinerja dan sebagai alat pengendalian. Manajemen dapat menggunakan anggaran dalam mengukur prestasi suatu bagian sekaligus sebagai alat pengendalian, yaitu membandingkan hasil aktual dengan anggaran, bersama analisis penyimpangan, penjelasan sebab penyimpangan dan penjelasan tentang perbaikan yang diambil.
3. Sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kegiatan. Dengan adanya anggaran, tiap-tiap bagian mendapatkan petunjuk dan dapat melaksanakan tugasnya secara jelas.

4. Sebagai insetif bagi karyawan, dengan adanya anggaran dapat memotivasi para menejer, mandor, dan pekerja untuk bekerja lebih efisien sehingga dapat menekan biaya. Mereka merasa ada keikutsertaan dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini merupakan kekuatan moral untuk berbuat lebih baik.

Keberhasilan penerapan anggaran perusahaan dapat melihat dari manfaat yang diperoleh dalam pelaksanaan anggaran tersebut. Syarat utama yang harus dipenuhi agar suatu anggaran dapat berhasil dengan baik menurut R.A. Soepriyono (1999 :346) adalah sebagai berikut :

1. Adanya organisasi yang sehat
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai
3. Adanya penelitian dan analisis
4. Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran biaya merupakan pelaksanaan tanggung jawab perencanaan dan pengawasan biaya. Perencanaan berarti pemilihan sekumpulan kegiatan atau proses penyusunan suatu program kerja dan menentukan tujuan yang akan dicapai.

Anggaran merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mewujudkan pengawasan dalam suatu perusahaan. Pengawasan yang dilakukan dengan menggunakan anggaran ini adalah untuk meyakinkan bahwa tujuan-tujuan, rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan serta standar-standar dari suatu perusahaan yang telah ditargetkan tersebut sedang dilaksanakan.

Sebagai alat pengawasan, maka anggaran biaya produksi menjadi tolak ukur untuk membandingkan biaya produksi aktual dengan biaya produksi yang direncanakan.

Pada dasarnya ada 3 tujuan pokok dari pengawasan menurut Ibrahim Lubis (1999 : 47 ) yaitu :

1. Mengusahakan agar operasi berjalan sesuai dengan rencana
2. Jika ada penyimpangan, perlu dianalisis seberapa jauh penyimpangan tersebut dan apa sebabnya
3. Dilakukan tindakan korektif terhadap apa penyimpangan dan memperbaiki perencanaan dan pengawasan pada waktu yang akan datang.

Indra Bastian ( 2001 : 41), berpendapat, target perencanaan anggaran yang merupakan seperangkat sasaran dalam bentuk kuantitatif yang harus dicapai oleh pihak manajemen pada waktu tertentu dimasa yang akan datang berupa:

1. Target output
2. Target kinerja

Anggaran sebagai alat perencanaan berdasarkan definisi diatas menjelaskan, anggaran yang akan direncanakan harus meliputi:

1. Rencana anggaran satuan kerja
2. Tolok ukur kinerja
3. Menggunakan pendekatan standar biaya (SB) dalam penyusunan anggaran
4. Waktu penyerahan anggaran harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pengawasan anggaran dapat diwujudkan dengan menyusun laporan-laporan untuk menghimpun berbagai data tentang input dan output pada berbagai tingkat aktivitas yang terendah dari penggunaan anggaran. Akurasi dan ketepatan waktu dalam penyampaian laporan menjadi ukuran kinerja untuk memperkuat sistem pengawasan anggaran yang digunakan dalam satu periode anggaran.

Menurut Baswir (1999: 103) pengawasan menurut metode pengawasannya :

1. Pengawasan melekat

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung suatu organisasi atau unit kerja terhadap bawahan dengan tujuan untuk mengetahui program kerja yang ditetapkan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku

2. Pengawasan fungsional

Pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan fungsional baik yang dilakukan dari lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal pemerintah.

## **H. Revisi Anggaran**

Merevisi anggaran yang telah disahkan merupakan sesuatu yang rumit dan memerlukan penilaian secara seksama mengenai pentingnya perubahan tersebut serta

sejauh mana pengaruh revisi anggaran tersebut dalam perannya sebagai alat perencanaannya dan pengawasan.

Pada umumnya biaya produksi hanya direvisi apabila terjadi perubahan dalam metode produksi dan spesifikasi produk. Meskipun revisi-revisi anggaran biaya produksi perlu dilakukan untuk tujuan pengendalian, tetap tidaklah praktis bila perubahan sering dilakukan. Jika dilakukan anggaran biaya produksi hanya diperlu dilakukan jika perubahan-perubahan penting dalam organisasi atau metode-metode produksi, sehingga apabila revisi tidak dilakukan menyebabkan asumsi-asumsi anggaran menjadi tidak benar dan laporan anggaran tidak ada artinya.

Ada dua macam prosedur untuk merevisi anggaran menurut Mulyadi (2001:590) yaitu :

1. prosedur untuk memungkinkan pemutakhiran anggaran secara sistematis (misal: setiap kuartal)
2. Prosedur untuk memungkinkan revisi dalam keadaan-keadaan khusus.

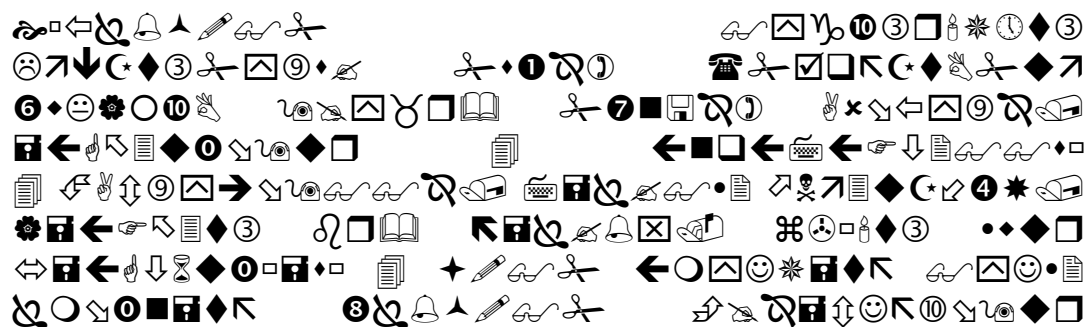
Macam prosedur yang pertama umumnya digunakan bilamana manajemen menggunakan anggaran khususnya sebagai alat perencanaan. Jika anggaran akan digunakan untuk pengendalian dan evaluasi, prosedur revisi yang serinci dan selengkap proses penyusunan semula akan diperlukan. Jika sistem anggaran dibatasi hanya dalam keadaan-keadaan luar biasa, revisi demikian harus direview secara

memadai. Umumnya ingin untuk membuat revisi seperti ini seharusnya sukar diberikan, artinya revisi anggaran harus dibatasi hanya dalam keadaan dimana anggaran yang telah disahkan tidak begitu realistiknya sehingga tidak lagi merupakan pengendalian yang sempurna.

### I. Anggaran Dalam Pandangan Islam

Islam mencakup sekumpulan prinsip dan doktrin yang mendominasi dan mengatur hubungan seorang muslim dengan Tuhan serta masyarakat. Dalam hal ini, Islam bukan hanya layanan Tuhan seperti halnya agama Yahudi dan Nasrani, tetapi juga menyatukan aturan perilaku yang mengatur dan mengorganisir umat manusia baik dalam kehidupan spiritual.

Dalam pandangan Islam, pemilik asal semua harta dengan segala macamnya adalah Allah SWT karena Dialah Pencipta, Pengatur dan pemilik segala yang ada di alam semesta ini. Allah berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 282-283 yang berbunyi :









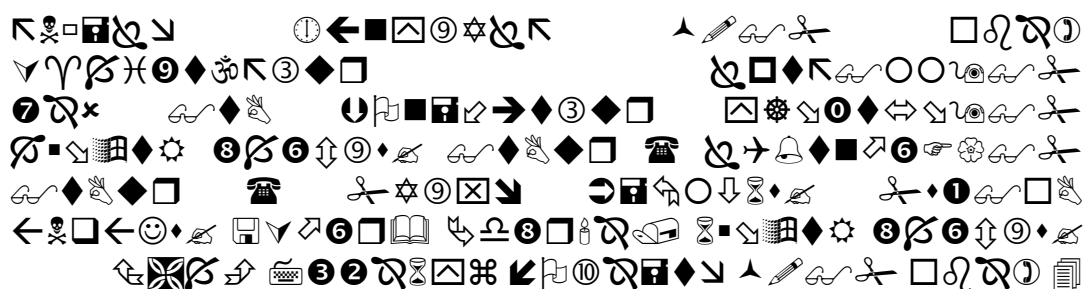
Artinya :

282. *“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau Dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua oang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan)*

keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu.”

283. “Jika kamu dalam perjalanan (dan bermu'amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, Maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang berpiutang). akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, Maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. dan Barangsiapa yang menyembunyikannya, Maka Sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Dalam surat Al- Lukman ayat 34:



34. *"Sesungguhnya Allah, hanya pada sisi-Nya sajalah pengetahuan tentang hari Kiamat; dan Dia-lah yang menurunkan hujan, dan mengetahui apa yang ada dalam rahim. dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui (dengan pasti) apa yang akan diusahakannya besok. dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui di bumi mana Dia akan mati. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal."*

Dalam sebuah hadist dari Ibnu Mas'ud dan nabi SAW :

*"Sesungguhnya jujur itu menunjukkan kepada kebijakan dan kebijakan itu kesurga, dan sesungguhnya seseorang itu jujur sehingga dilukis disisi Allah sebagai orang yang jujur" (muttafaq Allah).*

Anggaran juga sebagai alat pertanggung jawaban pihak manajemen kepada Allah, pemegang saham, umat dan Ulil Amri atas pengelolaan amanah yang diberikan kepada pelaksanaannya dalam satu periode tertentu. Berkaitan dengan kewajiban menghitung hak Allah, hak orang lain dan hak ulil Amri yang terkandung dalam hartayang dikelola tersebut, untuk membuat perencanaan, mengendalikan, menjaga amanah tersebut dan menginformasikan secara terbuka berkaitan dengan hak Allah, hak orang lain dan hak ulil Amri.

### **BAB III**

#### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

##### **A. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. Rantau Bais Sawit Famili didirikan di Pekanbaru pada tanggal 29 November 1994 dihadapan Koesen sebagai pengganti Notaris Singgih Susilo, SH. Sesuai dengan Akta Notaris No. 152 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan Nomor C2. 3110. HT. 01. 01. Th 95 Tertanggal 27 Februari 1995. Kemudian Akta ini mengalami perubahan sesuai dengan Akta No. 21 dihadapan Notaris M. Dahat Umar, SH tanggal 14 April 2000. Menurut Pasal 2 Anggaran Perusahaan, maka yang menjadi maksud dan tujuan perseroan ini ialah menjalankan usaha dalam bidang Perdagangan umum Pemborongan Pembangunan, Usaha Leveransir, Agen Perusahaan Lain, Percetakan, Usaha Industri dan Kerajinan, Pengangkutan Darat, Perbengkelan dan Perakitan, Perkebunan, Pertanian, Peternakan, perikanan dan Real Estate.

Susunan pengurusan berdasarkan Akta Notaris perubahan tersebut, dinyatakan bahwa susunan pengurus PT. Rantau Bais Sawit Famili adalah sebagai Berikut:

Direktur Utama	: Tn. Darwin
Direktur	: H. Hanafie
Komisaris	: Ny. Baroriah

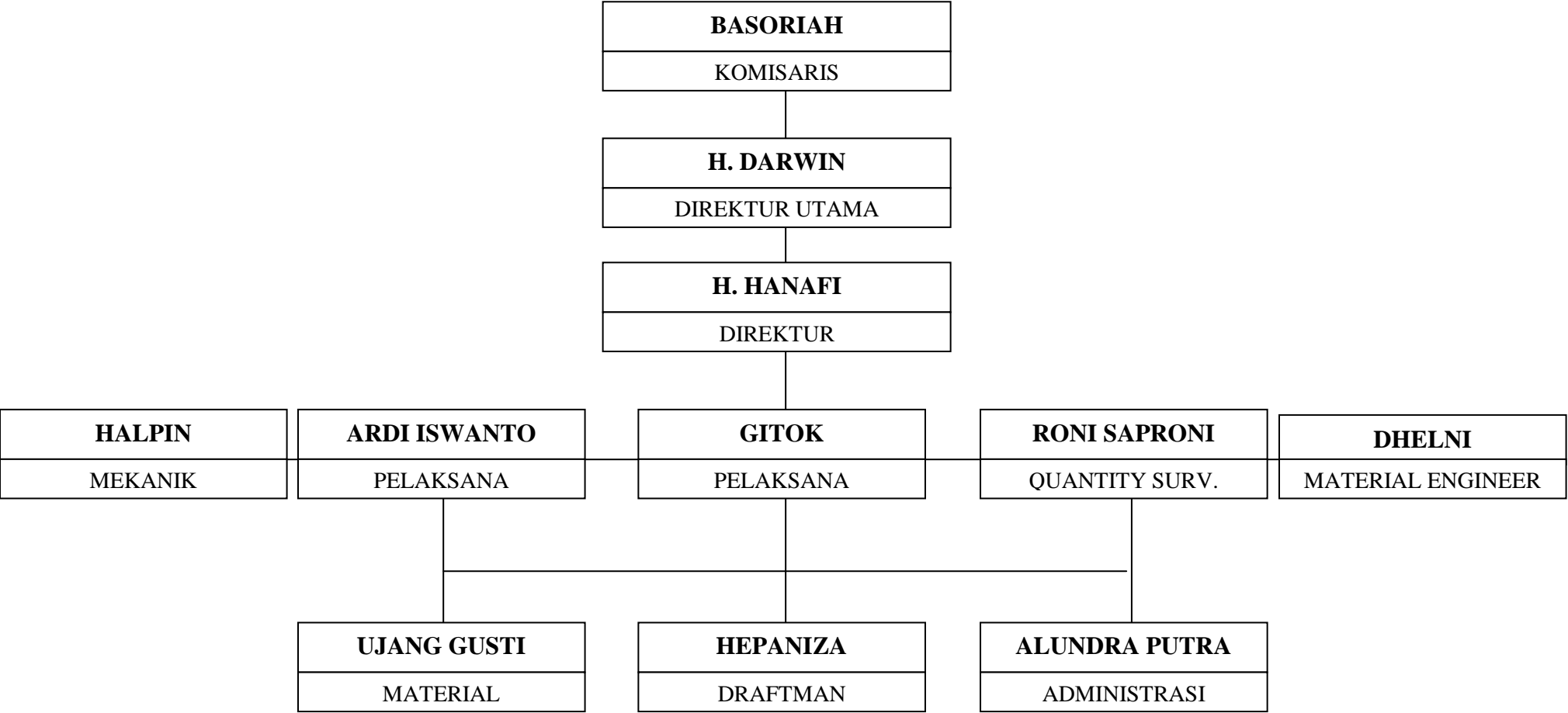
## **B. Struktur Organisasi**

Organisasi merupakan suatu badan usaha yang didalamnya terdapat individu-individu yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dan tidak terjadi tumpang tindih maka individu-individu yang bekerja ini harus diatur sedemikian rupa sehingga masing-masing individu dapat mengetahui tugas serta tanggung jawabnya, dan kepada siapa ia bertanggung jawab.

Struktur organisasi merupakan suatu badan yang menggambarkan secara sistematis hubungan kerja sama dari setiap individu dalam setiap organisasi. Hal ini diperlukan karena dengan adanya struktur organisasi akan dapat ditentukan posisi, wewenang, kewajiban tanggung jawab, serta hubungan antara bagian dalam perusahaan. Adapun gambaran struktur organisasi perusahaan PT. Rantau Bais Sawit Famili Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Gambar III .1

STRUKTUR ORGANISASI  
PT. RANTAU BAIS SAWIT FAMILY



Sumber : PT. RANTAU BAIS SAWIT FAMILY

Pada umumnya setiap perusahaan terdapat struktur organisasi yang berbeda-beda sesuai dengan luas jaringan kegiatan organisasinya. Semakin besar perusahaan maka struktur organisasinya akan semakin memiliki banyak bagian dengan fungsi yang semakin luas pula. Lebih jelas lagi susunan dari struktur organisasi dan pembagian tugas masing-masing bagian dalam manajemen PT. Rantau Bais Sawit Famili Pekanbaru adalah sebagai berikut:

1. Komisaris

Komisaris merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan ini yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Menetapkan kebijakan perusahaan atau program kerja, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Mengadakan penilaian terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari direktur utama, serta memberi teguran, nasehat, dan saran kepada direktur utama.
- c. Menyelenggarakan rapat umum pemegang saham sekurang-kurangnya 1x dalam setahun.
- d. Kebijaksanaan yang lain dianggap perlu.

2. Direktur utama

Direktur utama merupakan pimpinan perusahaan yang menjalankan kegiatan operasional perusahaan serta merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya direktur utama bertindak atas nama perusahaan dan bertanggungjawab



sepenuhnya kepada dewan komisaris. Adapun tugas pokok dari direktur utama adalah sebagai berikut:

- a. Memimpin dan mengendalikan operasional perusahaan, serta tanggung jawab semua aktivitas, kelancaran operasional, dan berkembang operasional perusahaan.
- b. Melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan yang meliputi pemasaran, produksi, dan administrasi.
- c. Bertindak sebagai wakil dari perusahaan dalam hal ini perkara pengadilan dan diluar pengadilan serta berhak melakukan untuk dan atas nama perusahaan, semua perbuatan pengawasan lainnya.
- d. Mengamankan semua harta kekayaan perusahaan termasuk inventaris surat-surat berharga lainnya.
- e. Mengambil tindakan manajemen yang dipandang perlu setelah mendapat persetujuan dari dewan komisaris, serta membina hubungan baik dengan pemerintah dan perusahaan lain, serta masyarakat umum.
- f. Mensahkan RKAP ( Rencana Kerja Anggaran Perusahaan).

### 3. Direktur

Dalam menjalankan tugasnya direktur utama dibantu seorang direktur. Tugas pokok dari direktur adalah sebagai berikut:

- a) Menggantikan tugas dan fungsi dari direktur utama apabila tidak ada tempat.
- b) Membuat laporan-laporan sehubungan dengan hasil usaha dan kegiatan

perusahaan

- c) Mengawasi kelancaran tugas masing-masing bagian.

#### 4. Mekanik

Adapun tugas dari mekanik adalah sebagai berikut:

- a) Melakukan perbaikan mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi.
- b) Melakukan perawatan terhadap mesin-mesin.
- c) Melakukan perbaikan terhadap alat angkutan.
- d) Mengajukan permintaan pembelian atas alat-alat diperlukan.

#### 5. *Quantity Surveyor*

Bertugas melakukan tinjauan terhadap lokasi yang akan dibangun.

#### 6. *Material Engineer*

Bertugas mengawasi pelaksanaan kegiatan proyek keseluruhan yang terjadi dilapangan, apakah pelaksanaan tersebut sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan

#### 7. Material

Bertanggung jawab atas ketersediaan material yang diperlukan dan juga bertanggung jawab terhadap pembelian material yang dibutuhkan jika kebutuhan tersebut sudah tidak mencukupi lagi. Selain itu juga bertanggung jawab terhadap penyimpanan material agar terhindar dari hal yang tidak diinginkan

#### 8. *Draftman*

Bertugas sebagai juru gambar.

#### 9. Administrasi

Bagian ini mengatur operasional dalam hal penjualan sehari-hari, menerima order, mengadakan transaksi dan menyediakan data dan informasi akuntansi kepada bagian administrasi keuangan, juga bertindak menerima pembayaran dari pembelian atau pelanggan. Bagian ini juga mengatur dan melaksanakan pemeriksaan catatan-catatan keuangan dan melaporkan posisi keuangan kepada pimpinan atasan, bagian ini juga mengatur, bagian ini juga bertanggung jawab terhadap pembukuan keuangan dan menyediakan data mengenai kegiatan bidang keuangan dalam rangka menyusun laporan keuangan yang baik bagi pihak interen maupun eksteren perusahaan.

### **C. Aktivitas Perusahaan**

Aktivitas yang dilaksanakan oleh PT. Rantau Bais Sawit Family sekarang ini umumnya ialah usaha kontraktor yang banyak didapat dari tender secara langsung yang berupa : pembangunan gedung, jalan, jembatan, perumahan, pemasangan instalasi, air, gas dan telepon.

Disamping itu usaha perdagangan umum juga dijalankan oleh perusahaan yaitu berupa perdagangan alat-alat tulis kantor. Selain untuk dijual, perusahaan juga menggunakan alat dan bahan tersebut untuk keperluan sendiri.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan latar belakang masalah pada Bab I, maka pada bab ini penulis mencoba untuk menganalisis dan mengevaluasi peranan anggaran sebagai perencanaan dan pengawasan biaya pada PT. Rantau Bais Sawit Famili Pekanbaru yang dilandasi oleh kenyataan-kenyataan yang terjadi didalam perusahaan tersebut, yang telah diuraikan dan dibahas dalam latar belakang masalah tersebut.

#### **A. Anggaran Sebagai Perencanaan**

##### **1. Prosedur Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran yang terjadi PT. Rantau Bais Sawit Famili dilaksanakan mulai dari adanya pengarah dan petunjuk pimpinan tertinggi perusahaan yaitu direktur utama, karena direktur utamalah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara menyeluruh dan direktur utama akan memberikan tugas kepada bagian keuangan dan bagian perencanaan untuk mempersiapkan, menentukan dan menyusun anggaran yang akan dikeluarkan sesuai dengan informasi dari data-data produksi yang akan dilaksanakan dengan data-data kegiatan yang terjadi pada tahun sebelumnya.

Selanjutnya bagian keuangan memberikan perintah kepada seluruh kepala bagian untuk menyusun anggaran tahunannya berdasarkan asumsi, instruksi dan petunjuk dari direktur utama, dimana anggaran tersebut dijabarkan dalam bentuk anggaran bulanan.

Anggaran yang telah disusun oleh kepala-kepala bagian tersebut diserahkan kepada bagian keuangan untuk bisa dibahas kembali kepada direktur utama, setelah anggaran memenuhi syarat yang telah ditentukan oleh direktur utama maka direktur utama akan menandatangani anggaran tersebut, kemudian anggaran itu diserahkan lagi ke semua bagian supaya dijalankan dan dipertanggung jawabkan oleh semua bagian yang ada di perusahaan.

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT. Rantau Bais Sawit Famili dengan cara menentukan volume kegiatan produksi dan disertai dengan menentukan besarnya biaya yang diestimasikan oleh perusahaan. Data yang disusun berdasarkan atas data sebelumnya tanpa memperhitungkan faktor inflasi yang terjadi pada tahun tersebut dan kemungkinan yang akan terjadi pada masa yang akan datang.

Dari prosedur penyusunan anggaran yang telah dijelaskan dapat dilihat bahwa setiap bagian mempunyai wewenang penuh untuk menentukan kegiatan yang akan dilaksanakan serta kebutuhan dana untuk melakukan kegiatan tersebut.

Menurut penulis suatu rencana akan berjalan dengan baik apabila dikonsultasikan terlebih dahulu dengan baik ke semua bagian sebelum anggaran tersebut dibuat oleh setiap bagian apalagi rencana tersebut berkaitan dengan kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Pada PT. Rantau Bais Sawit Famili belum ada penulis temukan koordinasi yang terjadi antar departemen sehingga rencana kerja yang akan dibuat terkadang tidak diketahui oleh semua pihak. Padahal keterlibatan seluruh departemen dalam perusahaan akan membantu perencanaan anggaran menjadi lebih tepat dan akan membantu kelancaran jalannya perusahaan.

Penyusunan anggaran merupakan pedoman bagi perusahaan untuk waktu yang datang supaya adanya pegangan bagi perusahaan mengenai apa yang akan terjadi nantinya, sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut penulis sebelum anggaran yang akan dibuat oleh masing-masing departemen menyusun anggarannya pada PT. Rantau Bais Sawit Famili, perlu melakukan rapat antara masing-masing direktur dan kepala pimpinan yang akan membahas tentang anggaran untuk periode yang akan datang dengan direktur utama perusahaan. Direktur utama akan memberi arahan kepada masing-masing direktur dan kepala pimpinan mekanik, atas 2 pelaksana, quantity surveyor, material engineer, material, draftman, dan administrasi dalam penyusunan anggaran dan langkah-langkah yang harus diambil dalam penyusunan anggaran tersebut supaya anggaran untuk tahun yang akan datang lebih terarah dan tidak akan terjadi penyimpangan di setiap departemen.

Setelah dilakukan rapat tersebut masing-masing manager dan kepala pimpinan membawa hasil rapat dengan direktur untuk dikoordinasikan lebih lanjut kepada pegawainya atau kepada panitia penyusunan anggaran. Supaya anggaran tersebut lebih terarah di setiap departemen.

Didalam proses penyusunan penetapan kertas kerja menjadi Rencana Kegiatan Anggaran Perusahaan (RKAP) juga tidak ada partisipasi dalam proses penetapan anggaran karena tidak melibatkan semua unsur jadi RKAP tersebut tidak bias diminta pendapat dan penjelasan terhadap data yang ada di kertas kerja yang telah

dibuat oleh setiap departemen dan biaya-biaya yang terjadi tidak dikelompokkan antara biaya tetap dan biaya variabel.

Untuk hal ini perusahaan harus lebih melibatkan semua unsur yang terlibat dalam pembuatan kertas kerja bukan hanya melibatkan bagian keuangan dan pelaksana saja. Serta dikoordinasikan lebih baik dan lebih matang lagi dalam menetapkan biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang supaya biaya yang dikeluarkan tidak lebih besar dari pendapatan yang akan diterima oleh perusahaan.

Didalam hal biaya ini bisa penulis simpulkan bahwa perusahaan dalam menyusun anggaran biaya hanya memakai biaya tetap yaitu biaya disusun berdasarkan hanya satu tingkatan saja yang akan direncanakan dalam masa yang akan datang. Menurut penulis anggaran yang bersifat biaya tetap tidak dapat digunakan secara efektif karena selalu terjadi penyimpangan yang signifikan antara hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan. Sebaiknya perusahaan menggunakan biaya variabel karena besar kecilnya biaya yang dikeluarkan dipengaruhi oleh kegiatan yang terjadi didalam perusahaan. Jika terjadi peningkatan aktivitas perusahaan, maka jumlah biaya variable akan meningkat dan begitu juga sebaiknya apabila aktivitas perusahaan menurun maka biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan akan ikut menurun.

## 2. Penyusunan Anggaran Biaya Perencanaan

Pada bagian perencanaan pemakaian biaya terdiri dari rencana pematangan dan rencana biaya lainnya. Pada akhir periode rencana biaya

yang telah ditetapkan akan dibandingkan dengan realisasi biaya perencanaan yang terjadi pada periode tersebut.

### 3. Penyusunan Anggaran Biaya Pelaksanaan

Rencana biaya pelaksanaan yang disusun oleh bagian perencanaan bersama dengan masing-masing manager untuk melakukan perhitungan terhadap pengeluaran yang akan terjadi dimasa yang akan datang seperti: biaya tenaga kerja, biaya peralatan dan perbaikan kantor dan lain-lain. Pada akhir periode biaya yang telah direalisasi akan dibandingkan dengan biaya yang telah dikeluarkan pada tahun bersangkutan.

## **B. Anggaran Sebagai Alat Pengawasan**

### 1. Pelaksanaan Anggaran Biaya

Pada PT. Rantau Bais Sawit Famili, anggaran sebagai alat pengendalian biaya berpedoman pada anggaran yang telah dibuat sebelumnya untuk tahun yang bersangkutan.

#### a. Pengendalian Biaya Perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan berarti anggaran tersebut dijadikan sebagai dasar untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengendalian biaya perencanaan ini perusahaan akan membandingkan antara biaya perencanaan langsung yang sesungguhnya atau yang terjadi dengan biaya perencanaan yang telah dianggarkan pada tahun sebelumnya. Jika terjadi selisih antara biaya yang sesungguhnya dengan biaya



yang dianggarkan ini merupakan penyimpangan yang terjadi (*Variance*). Kemudian harus dianalisis penyebab terjadinya penyimpangan yang terjadi sebelum membuat suatu anggaran yang baru, supaya tidak terulang lagi penyimpang-penyimpangan tersebut

Penyimpangan terjadi biasanya pada penetapan terhadap biaya yang harus dikeluarkan karena saat dianggarkan biaya tersebut bisa melebihi atau berkurang dari biaya yang sesungguhnya contoh: dianggarkan biaya gaji karyawan pada tahun 2009 sebesar Rp. 95.000.000,- pertahun sedangkan biaya yang dikeluarkan untuk biaya gaji karyawan sebesar Rp. 95.800.000,- pertahun, jadi biaya yang dianggarkan dengan biaya yang sesungguhnya tidak sama maka terjadinya penyimpangan sebesar Rp. 800.000,-. Dari penyimpangan yang terjadi maka perusahaan harus mengetahui dan mencari penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Penyimpangan tersebut bisa terjadi karena banyaknya penambahan terhadap karyawan atau terjadi kenaikan gaji karyawan yang berprestasi

#### b. Pengendalian Biaya Pelaksanaan

Biaya pelaksanaan merupakan total biaya yang dikeluarkan kegiatan produksi selama terjadinya proses pelaksanaan produksi tersebut. Dalam pengendalian biaya pelaksanaan ini perusahaan membandingkan antara biaya pelaksanaan yang sesungguhnya dengan biaya pelaksanaan yang telah dianggarkan pada tahun sebelumnya. Pengendalian ini bisa dilakukan dengan

cara membuat laporan revisi setiap bulan, sehingga diketahui adanya penyimpangan.

Penyimpangan yang besar terjadi pada PT. Rantau Bais Sawit Famili adalah biaya pelaksanaan sedangkan penyimpangan yang terjadi pada biaya yang lain relatif kecil. Penyimpangan ini adalah penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) hal ini disebabkan realisasi biaya yang terjadi lebih besar dari pada anggaran biaya yang telah ditetapkan pada tahun sebelumnya. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel IV. 1

**Tabel IV . 1 : Anggaran dan Realisi Biaya PT. Rantau Bais Sawit Famili Tahun 2007**

Nama Perkiraan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Rupiah	%
Beban Perjalanan Dinas	8.500.000	10.500.000	(2.000.000)	(23,53)
Beban ADM & Umum	10.000.000	14.329.250	(4.329.250)	(43,29)
Beban Fotocopi Cetakan	4.030.000	5.050.600	(1.020.600)	(25,33)
Biaya Tak Terduga	5.750.000	7.245.000	(1.495.000)	(26,00)
Total	28.280.000	37.124.850	(8.844.850)	(31,28)

Sumber PT. Rantau Bais Sawit Famili

Berdasarkan tabel IV.1 terlihat bahwa anggaran dan realisasi biaya pelaksanaan untuk tahun 2007 pada PT. Rantau Bais Sawit Famili secara umum terdapat beberapa penyimpangan tetapi penulis hanya akan membahas penyimpangan yang terlalu besar yaitu sebesar Rp. 8.884.850,- atau sebesar 31,28%. Penyimpangan ini merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*).

Penyimpangan yang terjadi adalah Beban Perjalanan Dinas besar anggarannya adalah Rp.8.500.000,- sedangkan realisasinya adalah sebesar Rp.10.500.000,- dan penyimpangannya sebesar Rp. 2.000.000,- atau sebesar 23,53%, Perbedaan besarnya realisasi biaya perjalanan dinas dengan anggaran yang telah ditetapkan disebabkan oleh faktor eksternal, diantaranya keadaan cuaca yang sulit diprediksi, sehingga lamanya perjalanan dinas itu melebihi waktu yang telah ditetapkan perusahaan, yang mengakibatkan terjadinya pembekakkan biaya.

Dengan tarif anggarannya adalah Rp. 8.500.000 untuk 5 hari dan 5 orang, sehingga untuk satu hari perjalanan dinas biaya perorang adalah Rp.340.00. Jadi perjalanan dinas yang dilakukan untuk satu orang dalam 5 hari adalah Rp. 3.400.000 x 5 adalah Rp. 1.700.000,-.

Penyimpangan ini diakibatkan oleh lamanya perjalanan dinas sehingga bertambah dari 5 hari menjadi 7 hari yang diakibatkan oleh cuaca. Selisih waktu 2 hari tersebut menimbulkan biaya tambahan sebesar Rp. 2.000.000,- dengan tambahan perorangnya sebesar Rp. 200.000,-.

Demikian juga untuk penyimpangan biaya yang lain harus diketahui apa penyebab penyimpangannya seperti beban Administrasi dan Umum yang penyebabnya adalah penambahan karyawan dan berhentinya karyawan. Fotocopy Cetakan penyimpangannya terjadi karena mesin fotocopy yang rusak diakibatkan listrik sering mati. Biaya tak terduga ini terjadi penyimpangan karena pada tahun bersangkutan banyak kemalangan yang terjadi karayawan.

## 2. Pelaporan Pelaksanaan Anggaran Biaya

Laporan anggaran disusun secara teratur dengan selang waktu yang tidak terlalu lama agar penyimpangan terjadi segera diketahui, dianalisa dan dievaluasi, sehingga tidak terlanjur berlarut-larut dalam waktu yang lama. Pelaporan anggaran biaya pada PT. Rantau Bais Sawit Famili bertujuan untuk mengetahui apakah anggaran yang telah disusun oleh tim anggaran perusahaan dapat berjalan dengan baik dan berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian secara efektif.

Pelaporan anggaran biaya yang terjadi pada PT. Rantau Bais Sawit Famili berisikan semua biaya-biaya yang telah dianggarkan serta realisasi anggaran yang telah terjadi pada tahun bersangkutan. Penyusunan laporan pelaksanaan anggaran harus dibuat oleh setiap departemen dan harus disusun beberapa kali dalam setahun misalnya tiga bulan sekali, dua bulan sekali, satu bulan sekali dan sebagainya. Namun pada kenyataannya PT. Rantau Bais Sawit Famili dalam membuat laporan pelaksanaan anggarannya diserahkan kepada tim anggaran. Seharusnya anggaran disusun oleh setiap departemen dan dikoordinasikan terlebih dahulu oleh manajer disetiap departemen dengan karyawan. Begitu juga laporan pelaksanaan anggaran yang harus dibuat juga oleh setiap masing-masing anggaran supaya laporan tersebut sesuai dengan keadaan yang sebenarnya disetiap masing-masing departemen.

Tujuan dari pembuatan dari laporan pelaksanaan anggaran adalah untuk mengetahui apakah realisasi telah sesuai dengan yang telah dianggarkan yang dibuat. Kemudian laporan ini juga bermanfaat untuk mengetahui yang besarnya penyimpangan yang terjadi disetiap jenis biaya serta berapa besar persentase

penyimpangannya. Sedangkan kelemahan pada laporan keuangan adalah manajemen tidak bisa melakukan koreksi terhadap penyimpangan biaya yang terjadi sehingga fungsi anggaran sebagai perencanaan dan pengendalian menjadi kurang efektif, maka dari itu anggaran dan pelaporan anggaran lebih baik dibuat oleh masing-masing departemen dan dilaporkan secara berkala. Pelaporan secara berkala ini bertujuan untuk menghindari terjadinya penyimpangan terhadap realisasi anggaran yang terjadi.

### **C. Penilaian Kinerja**

Dalam anggaran yang telah disusun oleh perusahaan juga bisa bertujuan untuk menilai kinerja manajemen perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan mencakup cara kerja manajemen perusahaan dalam menerapkan anggaran yang telah disusun sebelumnya.

Bentuk penghargaan yang diberikan karyawan kepada perusahaan yang telah berprestasi adalah *Reward Control*. Pemberian terhadap reward control bertujuan untuk member semangat atau motivasi kepada karyawan supaya karyawan lebih semangat dan lebih meningkatkan kedisiplinannya dalam bekerja sehingga karyawan akan meningkatkan profit buat perusahaan, karena terjadinya peningkatan tersebut.

Akan tetapi PT. Rantau Bais Sawit Famili belum menerapkan *reward control*, sehingga karyawan kurang semangat dalam bekerja dalam meningkatkan prestasi kerja masing-masing karyawan.

#### **D. Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan**

Anggaran yang baik yang dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja, sebagai pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja adalah anggaran yang berisikan taksiran-taksiran yang akurat, yang tidak berbeda dengan kenyataan atau realisasi. Anggaran yang banyak terjadinya penyimpangan dari kenyataan akan tidak berguna lagi sebagai pedoman kerja, pengkoordinasian dan pengawasan kerja sehingga harus direvisi.

Anggaran juga berfungsi sebagai tolak ukur sebagai bahan perbandingan untuk menilai dan mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan. Dengan dilakukannya perbandingan tersebut maka akan diketahui pula penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasi yaitu penyebabnya adalah eksternal dan internal. Penyebab eksternal seperti keadaan cuaca yang menghambat perjalanan dinas sedangkan internal seperti mesin foto copy yang tidak bisa difungsikan karena lampu mati yang terjadi pada PT. Rantau Bais Sawit Famili, dan dapat juga diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan pada anggaran yang telah dibuat oleh setiap departemen. Hal ini akan menjadi bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini penulis akan mencoba membuat suatu kesimpulan mengenai analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya pada PT. Rantau Bais Sawit famili Pekanbaru. Selain itu penulis juga mencoba untuk memberi saran-saran sebagai perbaikan dari anggaran yang telah di susun dan kemudian dapat kiranya menjadi bahan masukan bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya.

#### **A. KESIMPULAN**

1. Penyusunan anggaran perusahaan PT. Rantau Bais Sawit Famili, dilakukan oleh bagian keuangan dan perencanaan saja, tanpa mengikut sertakan masing-masing kepala bagian yang lainnya yang ada dalam perusahaan.
2. Perusahaan tidak membuat laporan anggaran yang dilaporkan sekali dalam dua bulan atau dalam tiga bulan, sehingga tidak dapat di ketahui sejauh mana keberhasilan tersebut.
3. Pada PT. Rantau Rantau Bais Sawit Famili belum menerapkan sistem *Reward control* dengan baik. Hal ini akan menyebabkan kurangnya motivasi setiap individu karna keberhasilan yang akan dicapai tidak diberikan penghargaan khusus.

4. Jika dibandingkan anggaran biaya dengan realisasinya maka terdapat penyimpangan-penyimpangan seperti: biaya perjalanan dinas, biaya administrasi dan umum, beban fotocopy cetakan dan biaya tak terduga. Penyimpangan tersebut seharusnya dianalisis oleh perusahaan, tetapi dengan hal ini perusahaan hanya mengajukan penyimpangan tanpa melakukan analisis terhadap penyimpangan tersebut.

## **B. SARAN**

1. Dalam penyusunan anggaran PT. Rantau Bais Sawit Famili seharusnya tidak melibatkan bagian keuangan dan pelaksanaannya saja, tetapi harus melibatkan semua kepala pimpinan sehingga biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang tidak lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Untuk lebih mudah mengevaluasi, maka sebaiknya di buat laporan anggaran yang menggambarkan keberhasilan anggaran. Dengan adanya laporan anggaran PT. Rantau Bais Sawit Famili akan bergerak untuk tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan tersebut dan mengadakan perbaikan sehingga penyimpangan yang terjadi tidak lanjut.
3. Agar seluruh karyawan memiliki motivasi yang lebih untuk meningkatkan kinerjanya maka perusahaan seharusnya menerapkan system *reward control* dengan baik.



Sebaiknya perusahaan melakukan analisis terhadap penyimpangan yang terjadi, seperti menganalisis apakah penyimpangan menguntungkan (*favorable*) atau merugikan (*unfavorable*). Perusahaan juga mesti menetapkan kriteria penyimpangan yang perlu ditindaklanjuti dan hasil analisis serta penyebab penyimpangan hendaklah dicantumkan dalam laporan anggaran, sehingga dapat dijadikan perbaikan untuk penyusunan anggaran masa yang akan datang dan anggaran akan berfungsi secara efektif sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Quran, Albaqarah. 282 – 283

Al-Quran, Lukman. 34

Bodnar, George H, dan Hopwoon William S. 2000, *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Ke Delapan, Jilid 1, Penerbit PT. INDEKS, Kelompok Gramedia.

Baswir, R. 1999, *Akuntansi Pemerintah Indonesia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Christina, Ellen, M Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno. 2002, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Herman, Edi. 2006, *Penganggaran Korporasi*, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.

Handoko, T Hani, 1999, *manajemen*. Edisi Ke Dua, Cetakan Ke Sebelas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Indra B, 2001. *Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia*, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.

Kusnadi Dkk, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Penerbit Universitas Brawijaya, Malang.

Lubis Ibrahim, 1999. *Pengendalian dan Pengawasan proyek Dalam Manajemen*, Edisi Revisi, cetakan, Penerbit Ghalia Indonesia.

Mardiasmo, 2004. *Akuntansi Manajemen konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Mc, Watters, Chawarly S, Dale C Morse Jerold Zimmerman, 2001. *Manajemen accounting, Analisis And Interpretation*, Mc Graw Hill, Newyork.

Munadar, M, 2001. *Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasi Kerja*. Edisi Pertama, Cetakan Ke Empat Belas, Penerbit BFE, Jakarta.

Mulyadi, 2001. *Akuntansi Biaya*, Edisi Ke Empat, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.

Niswonger, 1999. *Anggaran*, PT. Muara Jaya, Bandung.

Nafarin, M, 2000. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Pertama Jilid I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Nafarin, M, 2003. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Pertama Jilid II, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Syamsudin, Lukman, 2008, *Manajemen Keuangan Perusahaan*, Edisi Baru, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.

Soepriyono, R. A, *Akuntansi Manajemen, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Ke Lima, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Tunggal, A. W, *Activity Based Budgeting (ABB)*, Pemerintahan Rokan Hulu.

Welsch, Glenn A, 1999. *Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting) Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Edisi Ketujuh, Terjemahan R.A Fadly dan Tien Kartini Raf, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

## **DAFTAR TABEL**

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
I.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2007 .....	6
IV.1 Hasil penelitian Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2007.....	55

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
III.1 STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN.....	44